

农资企业走出连锁之路走

山东省烟台市农资总公司（以下简称烟台农资）是烟台市供销合作社全资的直属企业，成立于1992年，主要经营化肥、农药、农地膜等农资商品。经过多年的发展，现已从单一的内贸企业逐步发展成为贸工农、内外贸、连锁销售与服务一体化的综合性企业。该公司注册资本5000万元，现有员工266人，内部经营机构18个，经营网点186个，自有、合资化肥厂2个，连续7年销售额超过15亿元，利润超过1000万元，2001年被山东省经贸委、统计局确认为山东省七家大型商贸企业之一。

整体构筑连锁经营网络

1998年，我国农资流通体制开始发生变革，农资商品全面进入以市场配置资源、靠市场主导价格的阶段。针对农资市场供求形势的变化，烟台农资在1998年底及时调整营销策略，改革组织结构和经营结构，并适时把工作重点转移到对销售通路的改造与重构上。

一方面，烟台农资对全国农资目标市场进行了细分，按照区域设立了东北、华北、华东、西北、南方、山东六大化肥经营公司，并把化肥分公司作为大连锁网络中的区域中心结点，向外延伸发展营销网络，分别在香港、北京、天津、广州、哈尔滨、大连、青岛、连云港等地设立了办事处和经营机构；另一方面，在公司总部成立了物流配送中心及进出口公司，负责化肥资源的统一配置工作。截至目前，烟台农资已发展营销网点186个，初步形成了点面结合、覆盖全国的大连锁格局。

新的连锁网络形成后，烟台农资按照“总公司+配送中心+化肥经营公司+分销机构”的模式运作。在化肥资源配置方面，各经营机构根据当地农业生产情况和农民用肥特点，确定具体品种和需求数量后上报分公司，由分公司汇总提报区域需求计划给总公司，总公司再根据所采集的信息，统一组织货源配送，最终由连锁零售终端销售给终端客户，充分把网络优势、资源优势和品牌优势结合起来，使烟台农资出现了原有市场份额巩固扩大，新市场占有率不断提高的良好经营形势。南方市场中的舵落口分公司是2001年成立的，当年尿素销售量就占到当地市场的1/3，复合肥占到1/4，碳铵占到2/5。

大力发展终端销售网点

烟台农资在发展农资连锁经营工作中，区外市场采取了大区市场连锁的方式，而在区域内则主要围绕建立终端销售网络开展工作。2001年9月，烟台农资成立了“烟台太阳农资连锁经营有限公司”，并确立直销店、合资合作店、加盟店三种组建形式，在调查摸底的基础上筛选了首批发展的连锁店。

在具体操作中，以“烟台太阳农资连锁经营有限公司”为管理母体和配送中心，按区域采取“高密度、小规模”和“低密度、大规模”相结合的方式设立连锁店。在烟台威海地区

主要推行“高密度、小规模”的连锁销售方略，即不追求单店规模，主要是通过发展网点数量和网点的科学布局来扩大市场占有率，实现规模效益；在全省和全国其他区域选择农资市场潜力大或重点农产品产区建立“低密度”终端网络销售区，设立具有一定规模的农资超市，扩大经营辐射面。对各连锁店进行规范管理，实行了“五个统一”，即统一标识、统一采购、统一配送、统一店容店貌、统一服务规范。

目前，烟台农资已在全市范围内建立终端连锁店4个，创办农药超市1个，进入连锁经营的农资品种达32个。这些连锁店主要分布在农业产业化发展较快的果品、蔬菜和粮食主产区。由于农资终端连锁网络贴近市场，贴近农民，既解决了农民“到哪儿采购”的问题，又通过科技服务解决了农民“怎样采购”以及“采购什么”的问题，因而深受农民朋友的欢迎。市场认知度和美誉度的提高，也吸引了更多的农资经营部门加盟。目前，已有36户农资经营者提出加盟申请。招远市供销社和牟平区供销社将18处基层社的农资经营机构全部规划加盟到大阳农资连锁店。

倾力打造“烟农”连锁品牌

流通企业要有自己的品牌，具体到连锁网络，就更需要有一个品牌把它“统”起来。烟台农资在发展过程中实施了品牌战略，着力打造“烟农”品牌。

一是确立“烟农”服务品牌。1999年7月烟台农资注册了“烟农”商标：圆圆的红太阳背景下，“YN”(“烟农”两字拼音缩写)像绿色的植物在茁壮成长，这是全国三个用在化肥经销上的注册商标之一。“烟农”商标注册后，在总经销的名优化肥包装袋上都印有“烟台市农业生产资料总公司总经销”的字样以及“烟农”商标，在各地设立的连锁店都统一使用“烟农”标识和文字，在终端连锁店的配送服务车上也都印有统一的“烟农”标识。经过近几年的发展，烟台农资已经为这一品牌注入了丰富的内涵，品牌无形资产逐年提升，也进一步扩大了公司的影响力，提高了公司的知名度、美誉度和顾客的忠诚度。

二是将“烟农”延伸到知名农资产品中。1997年，烟台农资在莱阳投资成立了爱地复合肥料有限公司，年产蔬菜、水果专用肥10万吨。1999年又与美国嘉吉公司、中化总公司、云南磷肥厂合资成立了全国最大的磷酸二铵生产企业，年产磷酸二铵60万吨。嘉吉、中化都是国际上知名的化肥生产和经销企业，在挂强联名中“烟农”的品牌也更加响亮了。

三是利用“烟农”开展国内外名优产品的总经销、总代理业务。烟台农资分别与美国嘉吉、挪威海德鲁、芬兰凯米拉等国际大型化肥生产企业，确立了磷酸、铵、硝酸钙、钾肥、复合肥等6个品种的国内总代理和区域总代理关系，并与云南磷肥厂、辽河化肥厂等17个大家确立了近40个品种的区域总代理关系。长期的业务合作，使“烟农”的牌子遍布全国的经营网络，既为公司取得代理业务创造了重要条件，又提高了公司的经营层次和服务水平。与此同时，烟台农资还充分利用经营渠道、资金等方面的优势，抓住时机开展出口业务，2001年以来共组织出口国产优质化肥14余万吨，创汇1800万美元，尿素出口量约占全国

同期尿素出口量的 1/5。"烟农"品牌由此走出了国门，迈向世界。